



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Yrityksen toimintakulttuurin muutos työntekijöiden kokemana - Case: Scandic Hotels Oy

Jäntti, Mikko

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Yrityksen toimintakulttuurin muutos työntekijöiden kokemana - Case: Scandic Hotels Oy

Mikko Jäntti  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Jäntti Mikko

**Yrityksen toimintakulttuurin muutos työntekijöiden kokemana - Case: Scandic Hotels Oy**

Vuosi

2017

Sivumäärä

46

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka Scandic Hotels Oy:n työntekijät kokivat yrityksen uudistetun toimintakulttuurin ja sen muutoksen. Tavoitteessa pyrittiin ottamaan huomioon yrityksen tarve selvittää kuinka muutostyö on edennyt ja kuinka sitä voi parantaa. Työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa uudistuksen onnistumisesta ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintakulttuuriin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pohjoismainen Scandic Hotels Oy, joka oli vuoden 2015 lopussa aloittanut uuden toimintakulttuurin lanseeraamisen. Opinnäytetyö keskittyy Scandic Hotels Oy:n Suomen toimintaan ja toimintakulttuurin lanseeraamiseen Suomessa. Toimeksiantajan mukaan oli tärkeää selvittää, missä uudistustyö menee ja kuinka se on otettu vastaan henkilöstön keskuudessa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu yrityksen toimintakulttuurista, strategiasta ja henkilöstön sitouttamisesta. Yrityksen toimintakulttuuri käsittelee toimintakulttuurin syntymistä ja sen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle ja henkilöstölle. Strategia esittelee yrityksen mission, vision ja arvot sekä näiden merkityksen yrityksen toimintakulttuurille. Henkilöstön sitouttamisessa tarkastellaan sen merkitystä yritykselle, ja sen toiminnalle. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa koostui määrällisestä tutkimuksesta. Määrällisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Tuloksia kehitettiin kehitysehdotuksiksi aivoriihi-menetelmällä yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa.

Opinnäytetyön lopputuloksena laadittiin kehittämis ehdotuksia toimintakulttuurin muutosprosessiin. Ehdotusten avulla toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa ja syventää toimintakulttuurin osaamista henkilöstön keskuudessa. Lisäksi toimeksiantaja sai palautetta muutoksen onnistumisesta ja muutosprosessista.

Asiasanat: Yrityksen toimintakulttuuri, yrityksen strategia, henkilöstön sitouttaminen

Jäntti Mikko

**Changing the Business Culture in a Company as Experienced by Employees - Case: Scandic Hotels Ltd.**

Year	2017	Pages	46
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to research how the employees of Scandic Hotels experienced the company's renewed business culture and the changes it entailed. The purpose was also to research how the modification of the business culture had proceeded and how it could be improved. The overall objective of the thesis was to produce material to the commissioner on the success of the change and to give improvement ideas for the future.

The commissioner of the thesis is the Nordic Scandic Hotels Ltd. The company had started to renew their business culture in the beginning of 2016. The thesis focuses on the operations of Scandic Hotels Ltd Finland and the launch of the renewed business culture in Finland. According to the commissioner, it was important to research the stage of the reform and how the personnel had experienced it.

The theoretical section of the thesis describes the business culture and the strategy of the company and also the commitment process of the personnel of the company. The section on the business culture of the company addresses the creation and meaning of the business culture to the business itself as well as to the personnel. The strategy presents the mission, vision and values of the company. It also highlights the meaning of these three aspects to the business culture of the company. The commitment process of the employees carries out the meaning of the process to the company and its operations. The research section of the thesis addresses the method used for this quantitative research. The method that was used for the quantitative research was questionnaire. Ideas were developed further with a brainstorming session together with the commissioner's representatives.

The end result of the thesis is improvement ideas for the company, so that it can develop the change process. With the help of the ideas, the commissioner can develop their operations and deepen the know-how of the business culture among the personnel. As an addition, the commissioner also received feedback on the success and process of the change, for future purposes.

Key Words: Company's business culture, company's strategy, Employee commitment

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Scandic Hotels Oy:n esittely sekä toimintakulttuuri .....	7
2.1	Scandic Hotels Oy .....	7
2.2	Inspiring Nordic - toimintakulttuuri .....	7
2.2.1	Missio .....	8
2.2.2	Visio .....	8
2.2.3	Arvot .....	9
3	Teoreettinen viitekehys .....	10
3.1	Yrityksen toimintakulttuuri .....	10
3.2	Strategia .....	11
3.2.1	Arvot .....	13
3.2.2	Visio .....	14
3.2.3	Brändi .....	15
3.3	Henkilöstön sitouttaminen .....	15
4	Kysely .....	17
4.1	Kyselyn teoria .....	17
4.2	Kyselyn toteutus .....	18
4.3	Kyselyn tulokset .....	19
4.3.1	Taustatekijät .....	19
4.3.2	Visio .....	21
4.3.3	Missio .....	23
4.3.4	Arvot .....	25
5	Työpajatyöskentely .....	27
5.1	Työpajatyöskentely teoria .....	27
5.2	Aivoriihikokous .....	28
5.3	Aivoriihikokouksen tulokset .....	29
6	Johtopäätökset .....	30
	Lähteet .....	32
	Kuviot .....	34
	Liitteet .....	35

## 1 Johdanto

Yrityksen toimintakulttuuri rakentuu yritykselle ajan kanssa. Yrityksillä on olemassa usein toiminta suunnitelma siitä, mihin yritystä ollaan tulevaisuudessa viemässä. (Kekkonen 2014.) Yrityksen toimintakulttuuri pyritään rakentamaan selkeäksi tulevaisuuden kuvaukseksi ja sen toiminta keskittyy näiden ympärille. Yrityksen missio, visio ja arvot ovat näkyvimmit toimintakulttuuriin vaikuttavat tekijät. (Rantanen 2015.) Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Scandic Hotels Oy (myöhemmin Scandic). Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, kuinka toimeksiantaja on onnistunut lanseeraamaan uuden toimintakulttuurin työntekijöiden keskuudessa. Vuoden 2015 lopussa toimeksiantaja lanseerasi uuden toimintakulttuurin. Nämä uudet missio, visio ja arvot ovat olleet työntekohetkellä voimassa noin puolitoista vuotta ja on aika tutkia, kuinka työntekijät ovat ottaneet ne vastaan.

Aihe muodostui yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja muuttunut toimintakulttuuri loi hyvän pohjan tutkimukselle. Missio, visio ja arvot ovat yrityksen keino saada työntekijät ymmärtämään, mihin yritystä halutaan tulevaisuudessa viedä. Tämän takia on tärkeää tietää, kuinka uuden toimintakulttuurin lanseeraamisessa ollaan onnistuttu. Mission, vision ja arvojen sisäistäminen ja käyttäminen joka päiväisessä työssä loisi hyvän pohjan yrityksen tulevaisuuden rakentamiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka Scandic Hotels Oy:n työntekijät kokivat yrityksen uudistetun toimintakulttuurin ja sen muutoksen. Tavoitteessa pyrittiin ottamaan huomioon yrityksen tarve selvittää kuinka muutostyö on edennyt ja kuinka sitä voi parantaa. Työn tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa uudistuksen onnistumisesta ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintakulttuuriin.

Luvussa kaksi kerrotaan tarkemmin Scandicista ja perehdytään Inspiring Nordic -toimintakulttuuriin. Kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoriaa. Luvussa perehdytään yrityksen toimintakulttuuriin, strategiaan ja henkilöstön sitouttamiseen. Luvussa neljä tutustutaan kyselyyn, joka toimi työn tutkimusmenetelmänä. Siinä käydään läpi kyselyn teoriaa, käytännön toteutusta ja analysoidaan kyselyn tulokset. Kyselyn tulosten pohjalta pidettiin Scandicin HR-työntekijöille aivoriihitilaisuus ja sen teoriaa, käytäntöä ja tuloksia käydään läpi luvussa viisi. Tässä luvussa esitetään myös kehitysehdotukset. Lopuksi luvussa kuusi käydään läpi työn johtopäätökset.

## 2 Scandic Hotels Oy:n esittely ja toimintakulttuuri

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi Scandic Hotels Oy (Scandic). Toimeksiantajan toimintakulttuuri koki muutoksen 2015 vuoden loppupuolella kun pörssiin kirjautumisen yhteydessä uudistettiin missio, visio ja arvot. Toimintakulttuurin muutos on aina yritykselle suuri asia ja tavoitteena oli selvittää kuinka työntekijät kokivat muutoksen. Seuraavassa luvussa esitellään Scandic ja sen uudistettu toimintakulttuuri.

### 2.1 Scandic Hotels Oy

Scandic on Pohjoismainen hotelliketju joka on perustettu 1963 Ruotsissa. Ensimmäisen hotellin avaamisen jälkeen kasvu on ollut kovaa ja nykyään Scandic operoi yhteensä 230 hotellia 7 eri maassa, ollen tällä hetkellä suurin hotelliketju Pohjois-Euroopassa. Scandicin hotellit ja palvelut ovat suunniteltu vastaamaan työmatkalaisten ja yksin matkustavien henkilöiden tarpeisiin. Scandicin suurin asiakasryhmä ovat työmatkalaiset (70 % osuus), mutta vapaa-ajan matkustajien osuus on kasvussa (30 % osuus). (In Brief 2016.) Scandic on Pohjois-Euroopan suurin hotelliketju huonemäärällä mitattuna. Yksittäisillä markkinoilla Scandic on suurin ketju Ruotsissa ja Tanskassa, toiseksi suurin Norjassa sekä kolmanneksi suurin Suomessa. (Customers 2016.)

Suomessa Scandic kuuluu kolmen suurimman hotelliketjun joukkoon yhdessä Restelin Cumulus-hotellien ja S-ryhmän Sokos-hotellien kanssa. Scandicilla on Suomessa yhteensä 28 hotellia joista kaksi toimii franchising periaatteella. Näihin hotelleihin kuuluu kolme Hilton-hotellia, joiden operoinnista Scandic vastaa Suomessa. Scandicin tavoitteena on Suomessakin nousta markkinoiden suurimmaksi, mutta Suomen väestörakenne ja määrä aiheuttavat omat haasteensa. Scandic operoi Suomen suurimmissa kaupungeissa, joissa voi tarjota palveluitaan suurimmalle asiakasryhmälleen, työmatkalaisille. (The Nordic Hotel Market 2015.)

### 2.2 Inspiring Nordic - toimintakulttuuri

Vuoden 2015 lopussa Scandic lanseerasi uuden toimintakulttuurin, jossa päivitettiin yrityksen missio, visio ja arvot. Tämä oli osana suurempaa muutosta yrityksen toiminnassa, kun Scandic samaan aikaan listautui Tukholman pörssiin.

Inspiring Nordic prosessi alkoi vuoden 2015 lopulla, kun se ensimmäisen kerran esiteltiin. Tämän jälkeen työtä on jatkettu vuoden 2016 aikana eteenpäin kouluttamalla työntekijöitä ja tullaan jatkamaan vielä vuoden 2017 aikana. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Inspiring Nordicissa lanseraattiin uudet missio, visio ja arvot. Nämä yhdessä muodostavat Scandicille uuden brändialustan ja toimintamallin. Tarkoituksena on luoda toimintakulttuuri, joka erottaa Scandicin kilpailijoista ja luo hotellien toiminnalle sellaista arvoa jota muualta ei saa. Uuden toimintakulttuurin avulla pyritään sitouttamaan niin työntekijöitä kuin johtoakin yritykseen sekä tarjoamaan mahdollisimman hyvää palvelua asiakkaille. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Scandicin uusi toimintakulttuuri tuo esille yrityksen Pohjoismaista sielua, kulttuuria ja työskentelytapoja. Inspiring Nordic kytkee kaikki nämä yhdeksi kokonaisuudeksi, luoden Scandicille yksillöllisen kulttuurin ja brändin, joiden varaan tulevaisuutta voidaan rakentaa. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

### 2.2.1 Missio

Yrityksen missio on kuin yrityksen identiteetti. Sen avulla yritys määrittelee mitä se haluaa olla, miksi olemme täällä? Mission tarkoitus on luoda kuva siitä, mitä yritys on tullut tekemään ja miksi. Missio on yksi vaihe polulla kohti vision toteutumista. Kun visio on jokin tietty tulevaisuuden suunnitelma eli mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa, mission avulla kerrotaan sanoin miten sinne aiotaan päästä. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Scandicin missio on ”Create great hotel experiences for the many people”. Tämä tarkoittaa sitä, että Scandic haluaa luoda hotellin, joka luo asiakkailleen mahtavia hotellikokemuksia. Mission tarkoitus on selventää, miksi työntekijät ovat töissä. Se antaa suuntaviivat yhdessä arvojen kanssa siihen, miten työpäivän aikana toimitaan ja miten päivittäistä työtä tehdään, jotta päästään yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiinsa. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

### 2.2.2 Visio

Scandicin visio on olla ”A world-class nordic hotel company”. Visio on yrityksen tulevaisuuden päämäärä. Jokainen yritys määrittelee itselleen vision ja rakentaa toimintaansa niin, että se pystyisi täyttämään asettamansa vision enemmin tai myöhemmin. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Scandicin tapauksessa heidän visionsa määrittelee vahvasti yrityksen toiminnan suuntaviivat ja ohjaa päivittäistä työntekoa. Kun visiota määritellään, täytyy ottaa huomioon se, mihin suuntaan yritystä lähdetään kuljettamaan ja miten. Scandicin visio tarkoittaa sitä, että Scandic yrityksenä pyrkii olemaan paras omalla alallaan. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)



Scandic ei ole tunnettu luksushotelliketjuna, eikä se sitä halua uuden visionkaan myötä olla. Vaikka visiona onkin olla ”world-class”, se ei tarkoita viiden tähden luokittelua vaan sitä, että Scandic haluaa että heidän toimintansa on viiden tähden luokkaa. Scandic haluaa siis olla paras siinä mitä he tekevät. Kuten vision määrittelyssä kysytään: ”jos teemme työmme niin hyvin kuin mahdollista, onko työmme maailmanluokkaa? (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

### 2.2.3 Arvot

Scandic on tunnettu ympäristön hyväksi tekemästään työstä ja kestäväkehitys onkin suuressa roolissa Scandicin toiminnassa. Vuonna 1993 Scandic lanseerasi oman, kestävä kehityksen suunnitelmansa jossa listattiin Scandicin tavoitteet kestäväkehityksen saralla. Tavoitteena oli luoda ympäristöystävällisin hotelliketju. Ympäristösuunnitelma antaa kehykset hotellien päivittäiseen toimintaan, mutta tämän lisäksi monet hotellit pyrkivät saamaan itselleen kansallisia ympäristömerkkejä, kuten Suomessa Joutsenmerkki. Suomessa Scandicin hotelleista monilla on merkki jo käytössä, ja loput pyrkivät merkin saamaan. Nykyään 91 % Scandicin kaikista hotelleista on saanut Joutsenmerkin (Nordic Ecolabel). (Sustainability 2016.)

Scandicin päivittäistä toimintaa ohjaa yrityksen toiminnalliset arvot joiden varaan yrityksen toimintaa rakennetaan. Näiden arvojen avulla työntekijöille annetaan avaimet hoitaa työnsä tavalla jonka yritys on kirjannut strategiaansa. Arvojen avulla, yritykset pyrkivät kohti asetettua missiota ja visiota. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Vuoden 2015 loppupuolella Scandic lanseeraasi uuden toimintakulttuurin. Tavoitteena oli päivittää toimintakulttuuria vastaamaan uuden ajan haasteita, sekä viemään Scandicia yrityksenä eteenpäin. Uudet arvot olivat Be Caring, Be You, Be a Pro ja Be Bold. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Arvoista ensimmäinen on Be Caring. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle ihmiselle joka astuu Scandic hotelliin, ollaan ystävällisiä ja toivotetaan lämpimästi tervetulleeksi jokainen. Suuremmissa mittakaavassa tämä tarkoittaa, että Scandic on yrityksenä välittävä ja ottaa huomioon ympärillä olevat ihmiset, ympäristön ja ympäröivän yhteiskunnan. Näin luodaan ilmapiiri jossa viihtyy sekä asiakkaat että työntekijät. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Toinen arvo on Be You. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö saa olla sellainen kuin on eikä ketään aseteta tietynlaiseen muottiin. Tavoitteena on tuoda esille yksilöiden erilaisuutta ja käyttää sitä vahvuutena kohdatessa työssä erilaisia ihmisiä. Tämän arvon mukaan jokainen

saa olla omaitsensä uskontoon, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen yms. katso-matta. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Kolmas arvo on Be a Pro. Tämä arvo tuo tekemiseen mukaan ammattimaisuuden. Arvon lähtö-kohtana on, että asiakkaat voivat luottaa korkeaan laatuun joka kerta asuessaan Scandic ho-tellissa. Tavoitteena on luoda ilmapiiriä jossa ei vain pyritä täyttämään asiakkaan odotuksia, vaan joka kerta ylittämään ne. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015.)

Neljäs arvo on Be Bold. Be Bold tarkoittaa sitä, että Scandin yrityksenä, mutta myös yksittäi-set työntekijät uskaltavat lähteä haastamaan vanhoja toimintatapoja ja luomaan mahdolli-simman rohkeasti uutta. Tavoitteena on luoda kulttuuri, jossa kaikki uskaltavat astua ulos mu-kavuusalueeltaan tekemään jotain uutta ja rohkeaa. (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmate-riaali 2015.)

Kun pohditaan Scandicin visiota, missiota ja arvoja, voidaan todeta että niistä muodostuu ko-konaisuus, jonka avulla yritys voi saavuttaa asetetut tavoitteet. Visio eli tulevaisuuden ta-voite, missio eli miksi olemme täällä ja arvot ohjaavat päivittäistä työn tekoa ja antavat suuntaviivat yrityksen toiminnalle.

### 3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahden pääkäsitteen ympärille. Yrityksen toimintakulttuuri ja henkilöstön sitouttaminen luovat kokonaisuuden joka tukee opinnäyte-työn tavoitetta antaa Scandicille kehitysehdotuksia toimintakulttuurin muutoksen läpivientiin.

Yrityksen toimintakulttuuri-luvussa perehdytään brändin rakentamiseen, arvoihin, missioon, visioon ja yrityksen strategiaan. Luvun jälkeen ymmärretään mikä on yrityksen toimintakult-tuuri, sekä mistä osista toimintakulttuuri muodostuu. Työntekijöiden sitouttamis-luvussa pe-rehdytään työntekijöiden organisaatioon sitouttamiseen ja käydään läpi keinoja sitouttami-seen.

#### 3.1 Yrityksen toimintakulttuuri

Yrityksen toimintakulttuuri muodostuu yritykselle ajan kanssa. Jokaisella yrityksen perusta-neella henkilöllä on kuva siitä, mihin suuntaan yritystä viedään. Jokaisella yrityksellä on ole-massa toimintakulttuurin perustana toimivat arvot. Joillakin yrityksillä ne on määritelty ja kirjattu virallisesti ylös, toisilla ne ovat olemassa ja ne näkyvät päivittäisessä tekemisessä.

Yrityksen arvot muodostuvat toiminnan käynnistyessä, samoin kuin toimintakulttuuri. Yrityksen toimintakulttuuri syntyy arvojen ympärille, ja se ohjaa päivittäistä työntekoa niin johtotasolla, kuin tavallisen työntekijän arjessa. (Kekkonen 2014.)

Yrityksen toimintakulttuuri näkyy yrityksen ulkopuolelle arvojen, mission ja vision kautta. Sitä kuvaa myös miten töissä pukeudutaan, missä toimistot sijaitsevat tai miten työkavereille puhutaan. Toimintakulttuuri voidaan nähdä vahvasti kerrostuneena, jossa eri kerrokset muodostavat toimintakulttuurin. Päälimäisenä kerroksena on asiakkaalle näkyvä osa, kuten arvot, visio, pukeutuminen jne. Toisena kerroksena on yrityksen sisällä näkyvä kulttuuri kuten sisäiset ohjeet ja toimintamallit. Näiden lisäksi löytyy kolmantena kerroksena niin kutsutut piilokerrokset. Piilokerrokset ovat niitä toimia jotka, synnyttävät näkyvät kerrokset. Esimerkkeinä piilokerroksista voi olla johdon arvomaailma tai yrityksen johtamiskulttuuri. (Rantanen 2014.)

Susanna Rantanen (2014) kirjoittaa, että toimintakulttuurin muodostaa kaksi olennaista tekijää: liiketoimintastrategia ja esimiestyö (johtamiskulttuuri). Samoilla linjoilla on myös Robert Baird, jonka yritys on ollut FORTUNEn 100 best companies to work for -listalla viimeiset kahdeksan vuotta. Hänen mukaansa yrityksen toimintakulttuuri syntyy yrityksen johdon esimerkin mukaan. Mikäli johto elää luomiensa arvojen mukaan ja näyttää esimerkkiä, on työntekijöiden helpompi samaistua toimintakulttuuriin ja tuoda sitä esille työssään. (Erb 2011.)

Jos yrityksen toimintakulttuuri antaa suunnan päivittäiselle työlle, yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee minkälaista toimintatyyliä tarvitaan jotta strategia toteutuu. Tähän on sidoksissa myös johtamiskulttuuri joka määrittelee minkälaista toimintakulttuuria ja toimintatapoja yrityksessä arvostetaan. (Rantanen 2014.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan yrityksen toimintakulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä miten ne vaikuttavat yrityksen toimintakulttuuriin.

### 3.2 Strategia

Strategia toimii yrityksen toiminnan perustana. Se kuvaa yrityksen tietä ja tapaa jolla yrityksen päämäärät saavutetaan. Voidaan sanoa että strategia toimii yhdistävänä polkuna tulevaisuuden päämäärälle, visiolle. (Sydänmaanlakka 2012, 136.) Strategian historia on pääosin sotilasmaailmassa jossa strategioita on usein käytetty vihollista vastaan. Yritysmaailmassa on todettu japanilaisen Kenichi Ohmaen (2008, 17) sanoin: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategiaa”.

Strategia on yhteenveto siitä, miksi organisaatio haluaa tulla, mihin se haluaa mennä ja miten se aikoo päästä sinne. Strategian pääkysymyksenä toimivat kysymykset, missä liiketoiminnassa

olemme ja miten voimme tehdä sillä rahaa. Strategia on isoin yksittäinen tekijä, joka luo yritykselle kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. (Sydänmaanlakka 2012, 136 - 137.)

Strategia on yrityksen keino erottua kilpailijoista. Tämä tekee siitä yritykselle elintärkeän ja ilman strategiaa, yritys ei kauaa pysy toiminnassa. Kamensky (2008, 16 - 17) toteaa yrityksen olevan pulassa ilman toimivaa strategiaa, joka kertoo mihin yritys on menossa. Vaikka japanilainen Ohmae (2008, 17) on sanonut, että ilman kilpailua ei ole strategiaa, on suositeltavaa (ellei pakollista) että myös yrityksillä, jotka eivät toimi avoimessa kilpailutilanteessa on strategia. Tämä on tärkeää siksi, että yritysten täytyy katsoa tulevaisuuteen ja strategian avulla voidaan varautua siihen että kilpailutilanne muuttuu. Todellisuutta on myös se, että hyvin harva yritys toimii alalla ilman kilpailua. Kilpailua on myös vaihtoehtoiset tuotteet tai palvelut jotka eivät suoraan vastaa yrityksen omia tuotteita tai palveluita. (Kamensky 2008. 17 - 18.)

Karlöf (1999, 28 - 29) huomauttaa että ennen johtamistyyli oli keskittynyt voimakkaasti päätöksentekoon ja valvontaan. Tämän vuoksi yritysten strategiatyöskentely oli poikkeilevaa ja keskittynyt yrityksen johdon ja esikuntien haltuun. Myöskin Sydänmaanlakka (2012, 136) huomauttaa että usein strategiat on koettu salaperäisiksi ja epämääräisiksi. Strategiaa on pidetty usein kaikkena sinä mikä on huonosti määritelty ja ymmärretty, jopa elitistisenä. Nykyään on kuitenkin vallalla käsitys strategia suunnittelusta, joka jakaa strategia työtä useammalle henkilölle organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka 2012, 136 - 137; Karlöf 1999, 38 - 39.)

Nykyinen strategiatyö lähtee liikkeelle toiminnan osista. Toimialan liiketoimintaedellytysten ja yrityksen liiketoiminnan tuntemus tuottaa yrityksille monia erillaisia kehittämisohdotuksia. Nämä ideat luovat pohjan strategioille jotka kuljettavat yrityksen kohti tulevaisuutta. Tämä toimintatapa vie myös yrityksen strategiaa alemmille tasoille. Tämä tekee strategiasta näkyvämmän ja helpottaa muutoksiin reagoimista kun koko organisaatio tuntee strategian. (Karlöf 1999, 39 - 40.)

Mikään strategia ei toimi kunnolla jos organisaatiota ei ole saatu toimintaan mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että strategisen pohdinnan täytyy tapahtua koko organisaation tasolla. Jotta tämä onnistuisi täytyy yrityksessä ymmärtää, että se koostuu yksilöistä ja suurin osa kommunikatiosta käydään yksilöiden välillä. Sydänmaanlakan (2012, 142) kirjassa tämä on tiivistetty erinomaisesti: ”On vaikea kuvitella tasapainoista yksilön elämää ilman, että yksilön ja yrityksen elämäntehtävät ovat sopusoinnussa keskenään. Strategisen johtamisen ympyrä sulkeutuu tässä: yrityksen ja yksilöiden strategioiden on oltava sopusointuisessa vuorovaikutuksessa keskenään” (Sydänmaanlakka 2012, 142.)

### 3.2.1 Arvot

Yrityksen toimintakulttuurissa arvot, visio ja strategia ovat keskeisessä roolissa. Ne ohjaavat päivittäistä toimintaa siihen suuntaan johon yrityksen johto on tavoitteet asettanut. Ne vahvistavat yrityksessä olevaa toimintakulttuuria. Ongelmia voi syntyä jos jokin näistä kolmesta on ristiriidassa toimintakulttuurin kanssa. Toimintakulttuuria vahvistavien ominaisuuksien tulee olla vahvistavassa vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Kamensky 2008, 69 - 70.)

Arvot ovat yksinkertaistettu versio yrityksen toimintakulttuurista. Sanotaan, että arvoihin on tiivistetty yrityksen toimintakulttuurin tärkeimmät kohdat. Tämä voi olla osittain negatiivinen asia. Yrityskulttuuri on monikerroksinen ja todella laaja kokonaisuus. Mikäli arvot ovat vain osa tätä kulttuuria voi syntyä ongelmia. (Kamensky 2008, 77-78.) Kuitenkin, kuten Johnson, Scholes & Whittington (2005, 207-208) toteavat, nykyään yhä enenevissä määrin yritykset pyrkivät muodostamaan itselleen arvot.

Nykyään yrityksillä on tapana määritellä itselleen 2 - 10 arvoa. Näin arvot voidaan nimittää perusarvoiksi, jotka ovat toimintaa jollain tapaa kuvailevia. Nykyään suurin osa yrityksistä tiivistää arvoihinsa asiakaslähtöisyyden, kehittymisen, yksilön kunnioittamisen, tulokellisuuden ja yhteistyön. Voidaan siis todeta, että on tultu jonkun matkan päähän arvojen alkuperäisestä tarkoituksesta kuvata yrityksen yksillöllistä toimintakulttuuria. Nykyään useissa yrityksissä luodaan arvot, ja pyritään muuttamaan toimintakulttuuri siihen suuntaan. (Kamensky 2008, 77 - 78.)

Sydänmaanlakka (2006, 132 - 133) kuvailee arvojen olevan yrityksen johdon luomia, jolloin johdon tehtävä on saada sisäistettyä arvot yrityksen työntekijöille. Johtajuuden merkitys arvojen maailmassa on todella merkittävä. On tärkeää että yrityksellä on unelmia, joihin johtamisen avulla saadaan liitettyä mukaan yksilöiden tarve unelmille. Näin luodaan arvoihin perustuvaa toimintakulttuuria johon kaikki ovat sitoutuneet. (Sydänmaanlakka 2006, 132.)

Johnson ym. (2005, 209) muistuttavat kuitenkin riskeistä joita arvoihin kuuluu. Yrityksellä voi olla kuinka hyvät ulospäin näkyvät arvot. Jos yritys ei kuitenkaan pysty toimimaan omien arvojensa vaatimalla tavalla, voi syntyä ristiriitoja siitä, minkälaisen viestin yritys lähettää ulkopuolelle. Usein yrityksillä on olemassa niin sanotut yleiset perusarvot, jotka jokaisen sidosryhmän täytyy täyttää. Näin yritys ”suojaa” itseään ongelmilta. (Johnson ym. 2005, 209.)

### 3.2.2 Visio

Visio on organisaation tulevaisuuden kuvaus, joka on määritelty pitkän ajan päähän nykyhetkestä. Yhdessä strategian kanssa visio toimii yrityksen tienä tulevaisuuteen. Visiossa on määritelty se, miltä yritys tulee näyttämään tietyn ajan kuluessa. Strategialla täydennetään visiota ja kerrotaan keinot kuinka visioon pyritään pääsemään. Arvot täydentävät tätä kokonaisuutta. Vision merkityksestä kertoo, että monet viime vuosi kymmenien menestyksekkäimmistä yrityksistä ovat pystyneet selkeästi määrittelemään oma tulevaisuutensa. (Karlöf 1999, 248; Kamensky 2008, 83.)

Hyvää visiota pidetään eräänlaisena motivaattorina ja sitoutumisen lähteenä työntekijöille. Hyvä visio antaa niin johdolle kuin työntekijöillekin motivaatiota kehittää omaa toimintaansa kohti yhteistä päämäärää. Karlöf (1999, 248.) muistuttaakin että vision ei ole pakko olla toteutettavissa oleva, vaan sitä tulee muokata matkan varrella, kun yrityksen asettamia tavoitteita saavutetaan.

Kamensky (2008, 83 - 84) on Karlöfin kanssa samoilla linjoilla. Vision täytyy olla samaan aikaan todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta samalla rohkea ja jopa pelottava. Visio on epämääräinen tavoite, kun sitä vertaa useisiin konkreettisiin tavoitteisiin kuten liikevoittoon. Edellä mainituista syistä johtuen vision luominen voi olla todella vaikeaa. Vision luomisessa pyritään sovittamaan yhteen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja yrityksen omat resurssit sekä osaamistaso. Kamenskyn (2008, 84) mukaan onkin tärkeää ottaa vision luomisessa huomioon tulevaisuus pitkän matkan päästä ja pyrkiä luomaan mahdollisimman ristiriitainen tavoite verrattuna nykyhetkeen. Tavoitteena on ennustaa tulevaisuutta mahdollisimman hyvin ja pitkälle. (Kamensky 2008, 83 - 84.)

Ihanne tapauksessa visio, arvot ja strategia ovat yhteneväiset niin johdon suunnitelmissa kuin yrityksen käytännötoiminassa. Nämä kolme muodostavat yrityksen identiteetin, jonka varaan yrityksen toiminta rakentuu. Toistaiseksi yritysten strateginen johtaminen on tilanteessa, jossa johdon suunnitelmat ja käytäntö ei kohtaa. Yritykset ja niiden strateginen johtaminen kuitenkin kehittyy koko ajan. Tämä takaa sen, että tulevaisuudessa yritykset pääsevät lähelle tätä ihannetilannetta. (Kortetjärvi-Nurmi, Ollikainen & Kuronen 2009, 11.)

Vision ja strategian ymmärtäminen ovat koko yritys toiminnan avainasioita (Sydänmaanlakka 2012, 220). Visio yhdistää strategian toimintakulttuuriin ja luo arviointiperustan yrityksen sekä siellä olevien yksilöiden suorituksille (Karlöf 1999, 249). Vision on oltava selkeä suunnannäyttävä, jonka avulla yritys suuntaa kohti tulevaisuutta (Kamensky 2008, 87). Visio, jota et ole ymmärtänyt, ei ohjaa toimintaasi (Sydänmaanlakka 2012, 220).

### 3.2.3 Brändi

Brändi on aineeton ja vaikeasti hallittava kokonaisuus, joka vaikuttaa siihen millainen kuva yrityksestä on ulkopuolisilla. Brändiä ei ole kenelläkään valmiina, vaan se määritellään ajan kanssa. Yritys voi rakentaa brändiä tiettyyn suuntaan onnistuneella viestinnällä ja täyttämällä lupaukset. Lyhyesti brändi tarkoittaa aineetonta lisäarvoa. (Lindberg-Repo 2005, 16 - 17.) Yrityksen tai tuotteen tunnus, logo, nimi symboli tai näiden yhdistelmä muodostaa brändin. Adidaksen kolme raitaa tai Fazerin suklaan sininen paperi ovat esimerkkejä vahvoista brändeistä jotka erottavat tietyn tuotteen kilpailijoista. (Vuokko 2003, 119.)

Brändi usein luokitellaan nimen ympärille muodostuneeksi positiiviseksi maineeksi. Usein hyvä brändi rakentuu monista tekijöistä, esimerkiksi logon tai nimen tunnettuudesta, asiakkaan merkkiuskollisuudesta ja tuotteen mukanaan tuomasta arvon tunteesta. Brändi tuo myös yritykselle arvoa. Brändiä kuvaillaankin arvoksi jonka asiakas on valmis maksamaan verrattuna samanlaiseen kilpailevaan tuotteeseen. (Laakso 2003, 21 - 22.)

Kuten Shroeder & Salzer-Mörling (2006, 16) kirjassaan toteavat, brändi usein rakentuu yrityksen vision, kulttuurin ja sidosryhmäkuvan mukaan. Kun yritykseen pyritään rakentamaan brändiä, täytyy nämä kaikki ottaa huomioon samaan aikaan. Shroeder & Salzer-Mörling (2006, 16) ovat lisänneet kolmen edellä mainitun lisäksi listalle organisaation identiteetin. Identiteetti on heidän mukaansa lisätty listalle sen vuoksi, että se kertoo kuka yritys on ja miten se erottuu muista yrityksistä. Tässä täytyy muistaa, että usein yrityksen visio ja identiteetti ovat ristiriidassa toistensa kanssa.

Yrityksen brändin rakentaminen on jaettu neljään eri vaiheeseen: stating who we are, organizing behind the brand, involving stakeholders sekä integrating the brand across cultural boundaries. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen brändin identiteetti ja pyritään yhdistämään se yrityksen vision kanssa. Toisessa vaiheessa käsitellään visiota, yrityksen toimintakulttuuria sekä imagoa. Vision, toimintakulttuurin ja imagon täytyy olla keskenään samankaltaisia tai brändi lähtee kulkemaan väärään suuntaan. Kolmannessa vaiheessa mukaan tulevat yrityksen sidosryhmät ja neljännessä vaiheessa visio, kulttuuri sekä imago sidotaan uuden identiteetin ympärille. (Shroeder & Salzer-Mörling 2006, 19 - 24.)

### 3.3 Henkilöstön sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttamisprosessi on vaativa ja siinä käydään läpi monia vaiheita. Useat yritykset ovat laatineet sitä varten sitouttamisstrategian. Sitouttaminen täytyy usein tehdä kohderyhmäkohtaisesti, jolloin täytyy eritellä esimerkiksi erilaisia työtehtäviä tekevien sitouttaminen. Tärkeää on myös tuntea jokainen yksilötasolla ja tietää heidän preferenssinsä sekä

mitä he työltä haluavat. Näiden pohjalta sitouttamisen aloittaminen on helpompaa. Onnistuneen sitouttamisen jälkeen organisaatioilla on innovatiivinen, motivoitunut sekä vakaa henkilöstö, jolla on korkea suorituskky. (Lampikoski 2005, 35 - 36.)

Parhaimillaan sitoutunut työntekijä sitoutuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, arvoihin ja normeihin. Sitoutuminen on usein tunteisiin perustuvaa ja laskelmoivaa. Työntekijä saattaa laskea mitä kustannuksia organisaation vaihdosta tulisi, tai mitä lisäarvoa hän saisi uudesta organisaatiosta. Sitoutuminen voidaan jakaa kahteen osaan: omistautuva sitoutuminen sekä arvositoutuminen. Omistautuva sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista omaan työhön ja uraan sekä sitä kautta organisaatioon. Arvositoutuminen tarkoittaa työntekijän sitoutumista organisaation arvoihin ja tulosvaatimuksiin. Sitoutuminen johonkin organisaatioon on erittäin monimuotoinen prosessi ja siihen vaikuttaa työntekijän tunteet, osaaminen, samaistuminen sekä uskomukset. (Lampikoski 2005, 46 - 48.)

Sitouttamisprosessi alkaa jo rekrytointivaiheesta. Tällöin yrityksestä pyritään tekemään haki-joille mahdollisimman kiinnostava ja haluttava paikka. Näin työntekijät huomaamattaan ovat sitoutuneet yritykseen. Rekrytoinnissa oleellisessa osassa onkin löytää henkilöitä joiden toivomukset, odotukset, ominaisuudet ja taidot vastaavat yrityksen toivomuksia ja odotuksia. Rekrytoinnin jälkeen työssäkehittymismahdollisuudet toimivat voimakkaana sitouttajana. Työnantaja voi tarjota työntekijöille mahdollisuutta kehittyä esimerkiksi koulutuksilla, joilla täydennetään työntekijöiden ammatillistaosaamista. Tämän lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijälle mahdollisia lisätehtäviä jotka tuovat työntekoon lisähaastetta. Näin työntekijää saadaan työn lomassa sitoutumaan organisaatioon. (Lampikoski 2005, 180, 192 - 203.)

Edellä mainittujen toimien lisäksi, työntekijää voidaan sitouttaa yritykseen työoloja parantamalla. Työnantaja voi yleisesti keskittyä sellaisiin asioihin jotka yleensä heikentävät työolosuhteita. Tällaisia asioita eivät ole pelkästään kiinteistön kuntoon liittyvät asiat, vaan myös tasa-arvoon tai ryhmähenkeen vaikuttavat tekijät. Monet epäkohdat jotka liittyvät työoloihin ovat ratkaistavissa, mutta työnantajat eivät usein osaa kiinnittää niihin huomiota. (Lampikoski 2005, 207 - 212.)

Erilaiset keinot palkita työntekijöitä ovat suuressa roolissa työntekijöiden sitouttamisessa. Raha toimii hyvänä motivaattorina ka sitouttajana. Erilaiset palkat, lisät, tulospalkkiot, optiot sekä henkilöstörähoastot ovat yleisimpiä palkkakannustimia Suomessa. Nämä keinot ovat omiaan motivoimaan työntekijöitä tekemään työnsä hyvin, mutta vähentää myös työntekijöiden tarvetta vaihtaa organisaatiota, jos tulotaso dramaattisesti tippuisi. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla taloudellista tai aineellista. Myös aineeton palkitseminen on tehokas sitouttamisen keino. Tunnustuksen saaminen hyvästä työstä auttaa työntekijää rakentamaan itseluottamustaan sekä arvostamaan omaa työtä sekä organisaatiota. (Lampikoski 2005, 231, 245 - 246.)



Yrityksen toimiva toimintakulttuuri auttaa työntekijöitä motivoitumaan omaan työhönsä. Toimintakulttuuriin liittyvät organisaation ilmapiiri, toimintatavat, arvot, ja visio. Mikäli työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi organisaatiota ja jakaa sen kanssa samat arvot, strategian ja vision tulevaisuudesta, voidaan työntekijän sitoutumisprosenttia pitää melko korkeana. Luottamus organisaation toimintaan tuottaa usein sitoutuneita työntekijöitä jotka ovat työssään valmiita tekemään kaikkensa, jotta organisaatiolla menisi hyvin (Lampikoski 2005, 247 - 249.)

## 4 Kysely

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka Scandic Hotels Oy:n työntekijät kokivat yrityksen uudistetun toimintakulttuurin sekä sen muutoksen. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi kyselytutkimuksen teoriaa, käytännön toteutus sekä tulokset.

### 4.1 Kyselyn teoria

Kysely on tutkimusmenetelmänä melko standarsoitu. Se tarkoittaa sitä, että kysely toteutetaan hyvin määrättyssä muodossa, valitulta joukolta ihmisiä. Kyselyssä on tärkeää, että kysymykset ovat kaikille samat. Näin saadaan kerättyä aineistoa jonka tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 193 - 195.) Vilkan (2007, 45) mukaan kyselyn ehdottomana etuna on mahdollisuus kerätä aineistoa laajalta joukolta. Kyselystä voidaan myös tehdä melko laaja-alainen, jolloin monelta henkilöltä saadaan vastaus moneen aiheeseen. Jos kyselylomake on suunniteltu hyvin, kyselyn tulokset on helppo kerätä talteen ja analysoida. Varsinkin nykyään kun teknologinen kehitys mahdollistaa kyselyn automaattisen analysoinnin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193 - 195.)

Määrällisen tutkimuksen yleiset tavoitteet on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavia koskevia asioita. Vilka (2007, 19) kuvailee kirjassaan kahta tyyppilisintä määrällisen tutkimuksen tutkimustyyppiä, selittävä ja kuvaileva. Selittävän tutkimuksen tarkoitus on antaa perusteltua lisätietoa sekä taustalla vaikuttavia syitä tutkimuksen kohteesta. Selittävässä tutkimuksessa tutkija antaa selityksen jostain asiasta kausaalisuhteiden avulla. Tutkimuksen aineiston keruu tavaksi sopii tällöin internetkysely tai strukturoitu postikysely.

Tutkimuksen tulosten mittaamisen tarkoitus on löytää eroja eri havaintoyksiköiden välillä. Tuloksia voidaan vertailla käyttämällä asenne- ja mitta-asteikkoja. Näin saadaan kuvattua mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tulokset ja luotua eroja vastausten välille. Kyselytutkimuksessa on erityisen tärkeää käyttää asteikkoja, jotka antavat tarkimman mahdollisen tuloksen. (Vilka 2007, 45 - 46.)

Kyselyn pohjan voi muodostaa kahden yleisesti käytetyn asenneasteikon varaan, Likertin - sekä Osgoodin - asteikot. Likertin asteikolla kyselyyn osallistujalle annetaan väittämä ja vastausvaihtoehdot. Perinteisesti vastausasteikko on rakennettu niin, että asteikon keskikohdasta lähtien, toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. (Vilka 2007, 46.) McLeod (2008) kuvailee Likertin asteikon antavan vastaajille mahdollisuuden kuvailla omia mielipiteitään sekä asenteitaan monipuolisella asteikolla. Asteikko antaa vastaajalle myös mahdollisuuden jättää vastaamatta.

Kyselytutkimuksessa on tärkeää määritellä tutkimuksen otanta, eli otos, joka poimitaan perusjoukosta. Otos koostuu havaintoyksiköistä eli siitä mistä halutaan tietoa. Tämä voi olla henkilö, ilmiö, tuote jne. Otos edustaa usein koko perusjoukkoa, jolloin otoksen avulla saadaan kokonaiskuva kohderyhmästä. Otantamenetelmien avulla pyritään saavuttamaan tutkimukselle optimaalinen joukko havaintoyksiköitä. Kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Kokonaisotantaa usein käytetään silloin, kun otannan koko on yli puolet perusjoukosta. (Vilka 2007, 51 - 53.)

Tämän kyselytutkimuksen kyselylomakkeet löytyvät liitteistä 1 ja 2. Se on rakennettu niin että ensimmäisenä on tutkittavien taustaan liittyvät kysymykset. Vilkan (2007, 67) mukaan kyselyssä voidaan käyttää kolmea erilaista kysymystyyppiä: monivalintakysymykset, avoimet kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. (Vilka 2007, 67). Opinnäytetyötä varten kootun kyselyn kysymykset ovat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä mutta joukossa on myös avoin kysymys, jonka avulla vastaajat voivat tuoda mielipiteitään julki. Monivalintakysymykset ovat valittu tutkimukseen sen vuoksi, että ne ovat tarkasti strukturoituja ja ne luovat mahdollisuuden vertailla vastauksia keskenään luotettavasti.

Alkula, Pöntinen & Ylöstalo (1995, 109) toteavat, että erilaisia tutkimuksia tehdessä tutkijan on varauduttava katoon. Kato tarkoittaa tietojen puuttumista. Usein kyselytutkimusten osalta puhutaan yli 20 % kadosta, Veal (1997, 156) puhuu jopa 30 % kadosta kyselytutkimuksessa. Katoon vaikuttaa kuitenkin tutkimuksen luonne ja ajoitus. Jokaisen kyselytutkimusta tekevän tulisi varautua katoon tutkimusta tehdessä, sillä suuri kato vaikuttaa selkeästi tutkimuksen luotettavuuteen sekä eettisyyteen.

#### 4.2 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin 27.3 - 16.4.2017 välisenä aikana. Ennen varsinaisen tutkimuksen tekemistä, lomakkeen toimivuutta testattiin lähettämällä se muutamalle koehenkilölle, ennen kuin se lähetettiin varsinaiselle tutkimuksen kohderyhmälle. Kysely koostui (Liite 1 ja 2) seuraavista teemoista: taustatekijät, visio, missio ja arvot. Teemoihin suunniteltiin 19 kysymystä

ja yksi avoin kysymys. Taustatekijät liittyivät vastaajan työtehtävään, toimipaikkaan ja kysymykseen, onko hän osallistunut uutta toimintakulttuuria esittelevään koulutukseen syksyn 2016 aikana. Vision, mission ja arvojen kysymykset liittyivät siihen, kuinka vastaaja kokee uudistuksen ja kuinka hän kokee tuntevansa uudistetut vision, mission ja arvot.

Aineiston analysointi tuloksiksi tapahtui teemoittain ja jokainen teema käsiteltiin omana kokonaisuutenaan. Luvussa 4.1 on esitelty kyselyn tulokset. Kyselyn tulokset analysointiin niin, että jokaisesta kyselyn teemasta saatiin esille mitä mieltä työntekijät ovat muuttuneista arvoista, missiosta sekä visiosta.

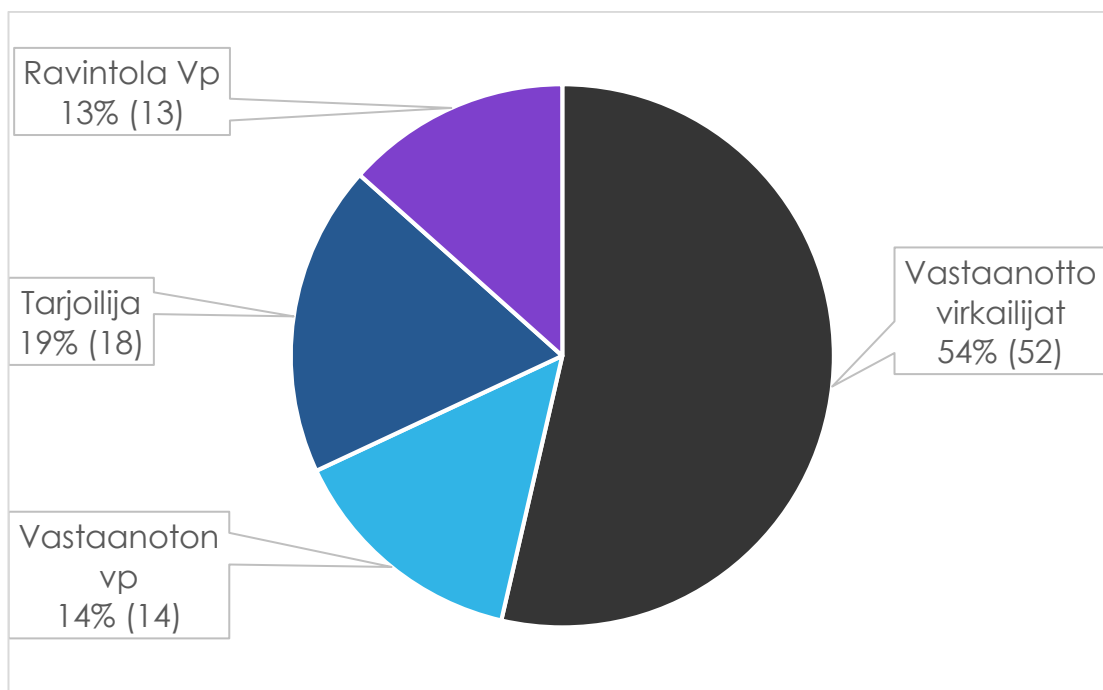
Kysely lähetettiin kaikille Scandic Suomen hotellien vastaanoton ja ravintolan työntekijöille ja toteutettiin sähköpostikyselynä. Yhteensä otos kattoi vastaanoton puolelta n. 250 työntekijää sekä ravintolan puolelta n. 300 työntekijää. Tutkimus toteutettiin kokonaisotannalla, jolloin kaikki vastaanotossa ja ravintolassa työskentelevät otettiin tutkimukseen mukaan. Vastauksia saatiin yhteensä 97, joista 66 oli vastaanotosta ja 31 ravintolasta. Yhteensä otokseen tavoiteltiin vastaanoton puolelta n. 250 työntekijää ja ravintolan puolelta n. 300 työntekijää. Vastausprosentti kyselyssä oli 18 %. Tavoiteltu kokonaisotos on esitelty ”noin” lukuina sen vuoksi, että varsinkin ravintolan puolella keikkatyöntekijöiden osuus on suuri ja työntekijöiden määrän arviointi on tämän vuoksi haasteellista.

#### 4.3 Kyselyn tulokset

Seuraavissa alaluvuissa tullaan käymään kyselyn tulokset läpi. Tulokset tullaan käymään läpi samassa järjestyksessä kuin ne on esitetty kyselyyn osallistuneille vastaajille, taustakysymykset, visio, missio sekä arvot.

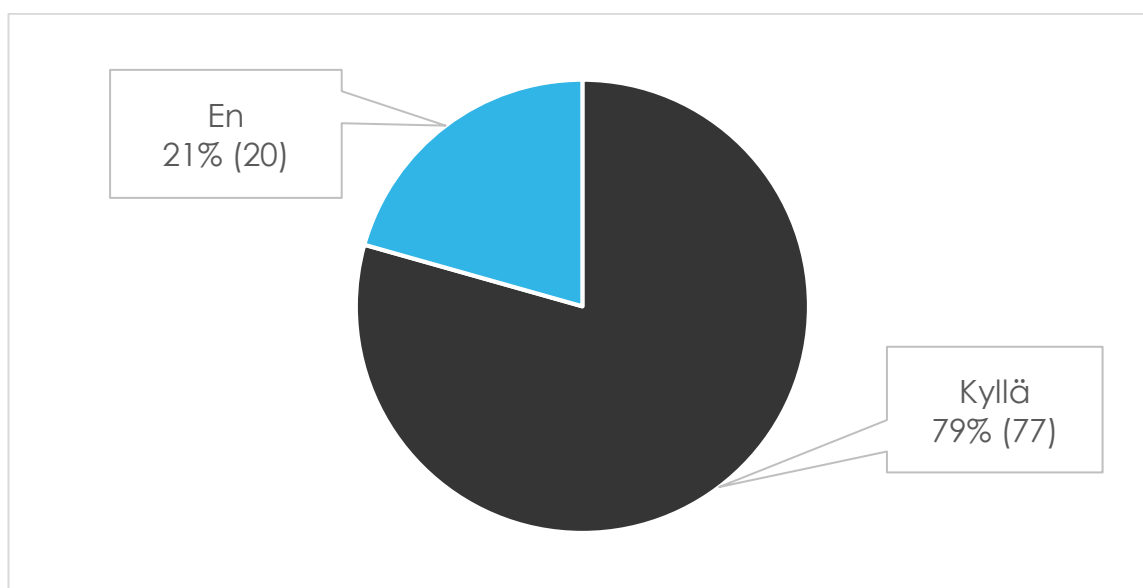
##### 4.3.1 Taustatekijät

Taustatekijöiden tarkoituksena oli selvittää vastaajien taustoja ja näin pystyä jakamaan tutkimuksen tulokset selkeämmin ja luomaan kokonaiskuva, kuinka eri ammattiryhmät ovat ottaneet muutokset organisaatiossa vastaan. Taustatekijät koostuivat kolmesta kysymyksestä, työntekijän työtehtävästä, toimipaikasta sekä onko hän osallistunut Inspiringin Nordic Workshoppiin syksyn 2016 aikana. Toimipaikka kysymyksen tulokset jätettiin julkaisematta, vastaajan tunnistamattomuuden säilyttämiseksi.



Kuvio 1: Kyselyyn vastanneiden työtehtävät (n=97).

Vastaajia kyselyyn oli yhteensä 97. Kuviosta 1 nähdään, että suurin osa vastaajista oli vastaanottovirkailijoita. Vastaanoton vuoropäälliköitä vastaajista oli 14 % ja ravintolan vuoropäälliköitä 13 %. Ravintolan tarjoilijoita vastaajista oli 19 %. Huomion arvoista on että vastaanotontyöntekijöiden osuus vastanneista oli yli puolet, 68 %. Kun yhteen lasketaan vastaanottovirkailijat ja tarjoilijat, niin työntekijöiden osuus vastaajista oli 73 % ja esimiesten osuus oli 27 % vastaajista.

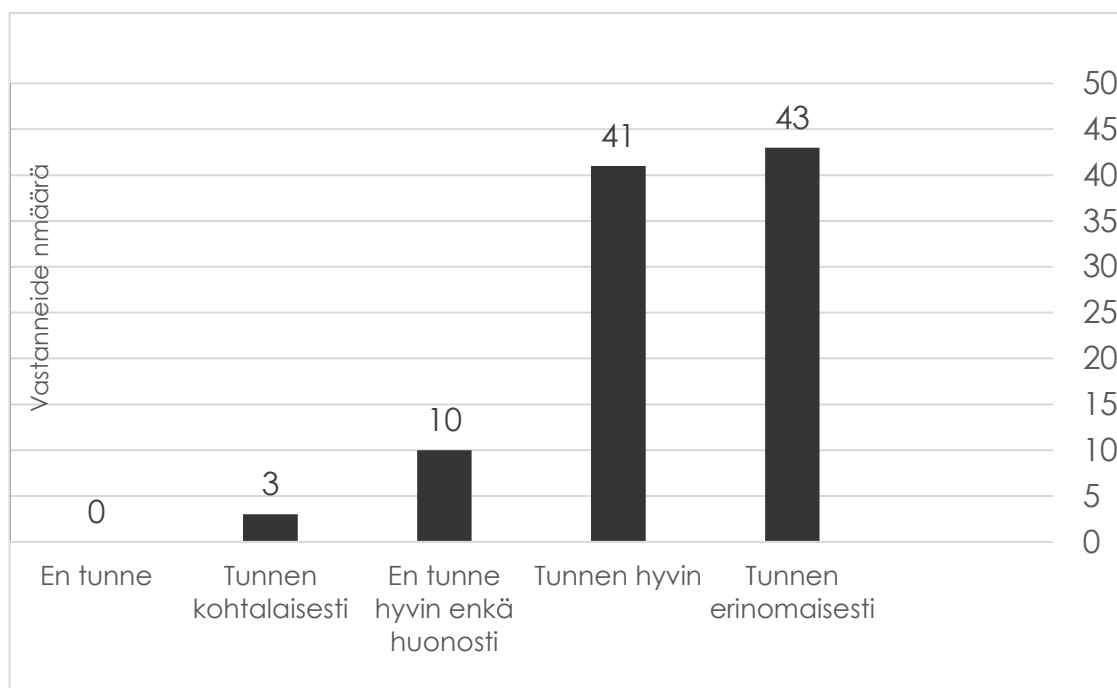


Kuvio 2: Inspiring Nordic Workshoppiin osallistuneet työntekijät (n=97).

Inspiring Nordic Workshop oli työntekijöille järjestetty koulutus liittyen uudistuneeseen toimintakulttuuriin. Se oli myös viimeisin koulutus ennen kyselyn lähettämistä, jonka työntekijät olivat käyneet läpi. Tutkimus osoitti, että suurin osa vastaajista oli koulutuksen suorittanut. 79 % vastaajista vastasi kyllä, kun 21 % vastaajista vastasi että ei ole osallistunut kyseiseen koulutukseen ollenkaan.

#### 4.3.2 Visio

Taustatekijöiden jälkeen kyselyn toinen vaihe käsitteli yrityksen uudistetun vision tuntemista ja kuinka työntekijät kokivat uudistuksen. Visiota tutkittiin viiden kysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys oli, kuinka hyvin tunnet yrityksen vision. Kysymystä täydennettiin neljällä kysymyksellä jolla mitattiin kuinka vastaajat kokivat uudistetun vision.

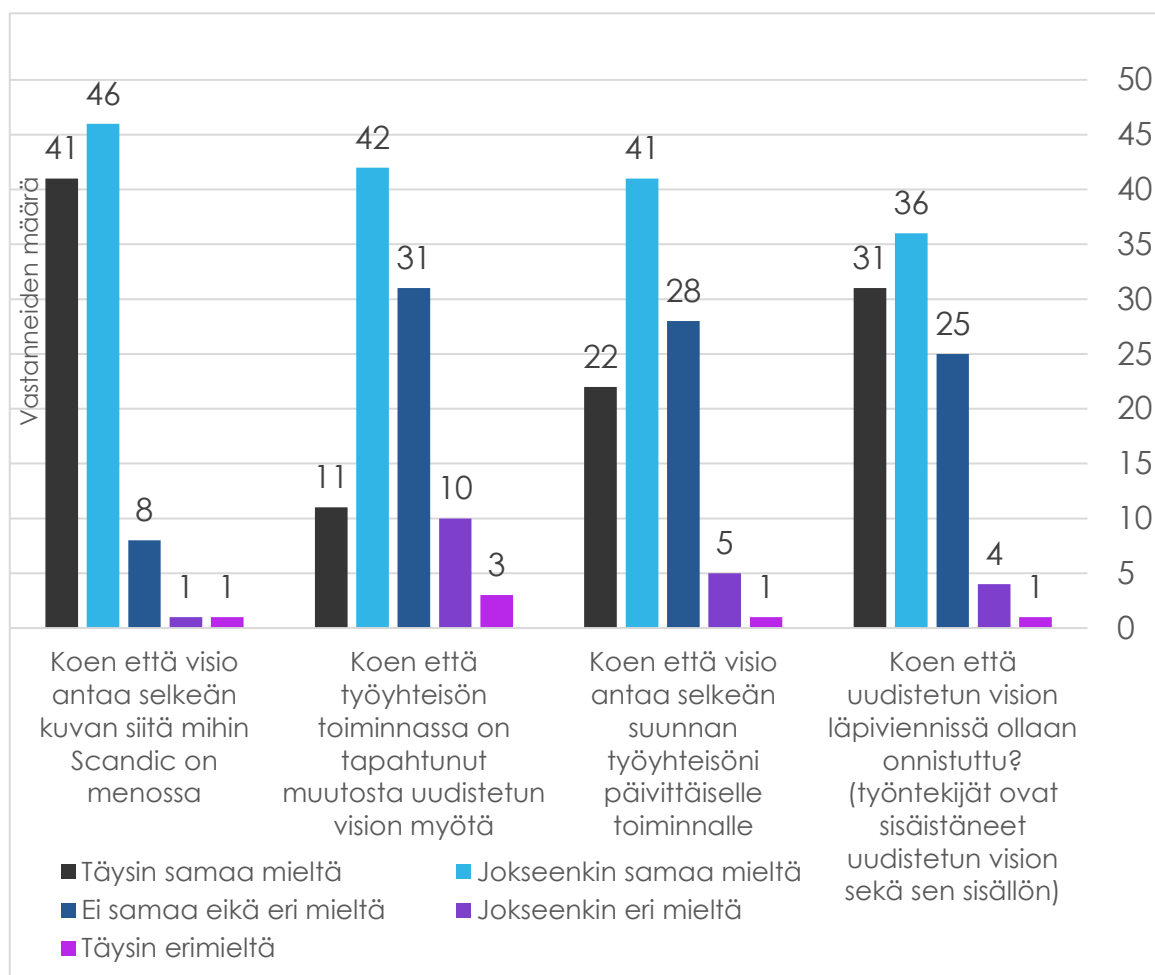


Kuvio 3: Kuinka hyvin tunnet yrityksen vision? (n=97).

Kuviossa 3 on esitetty kyselyn tulokset kysymykseen kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen vision. Kyselyyn vastanneet kokivat tuntevansa yrityksen vision hyvin. Kyselyyn vastanneista 84 oli sitä mieltä että tuntevat yrityksen vision hyvin tai erinomaisesti. Tämä muodostaa vastauksissa selkeän enemmistön. Kaikki vastaajat kokivat tuntevansa mission edes jollakin tasolla ja vain 13 vastaajaa oli sitä mieltä että kokivat tuntevansa mission kohtalaisesti tai eivät osanneet sanoa mielipidettä.

Vision tunnettavuutta mitattiin neljällä väittämällä. Väittämät mittasivat kuinka hyvin vastaajat kokivat tuntevansa yrityksen uudistuneen vision. Jokaisessa väittämässä selkeästi suurin osa vastauksista kertyi täysin tai jokseenkin samaa mieltä oleviin vaihtoehtoihin. Huomion

kuitenkin kiinnitti ei samaa eikä eri mieltä olevien vastaajien suhteellisen suuri osuus kolmessa väittämässä. Eri mieltä olevien vastaajien osuus oli kaikissa väittämässä pieni eikä suuria vaihteluita nähty edes väittämien kesken. Kuviossa 4 on esitelty vision tunnettavuus ja väittämät.

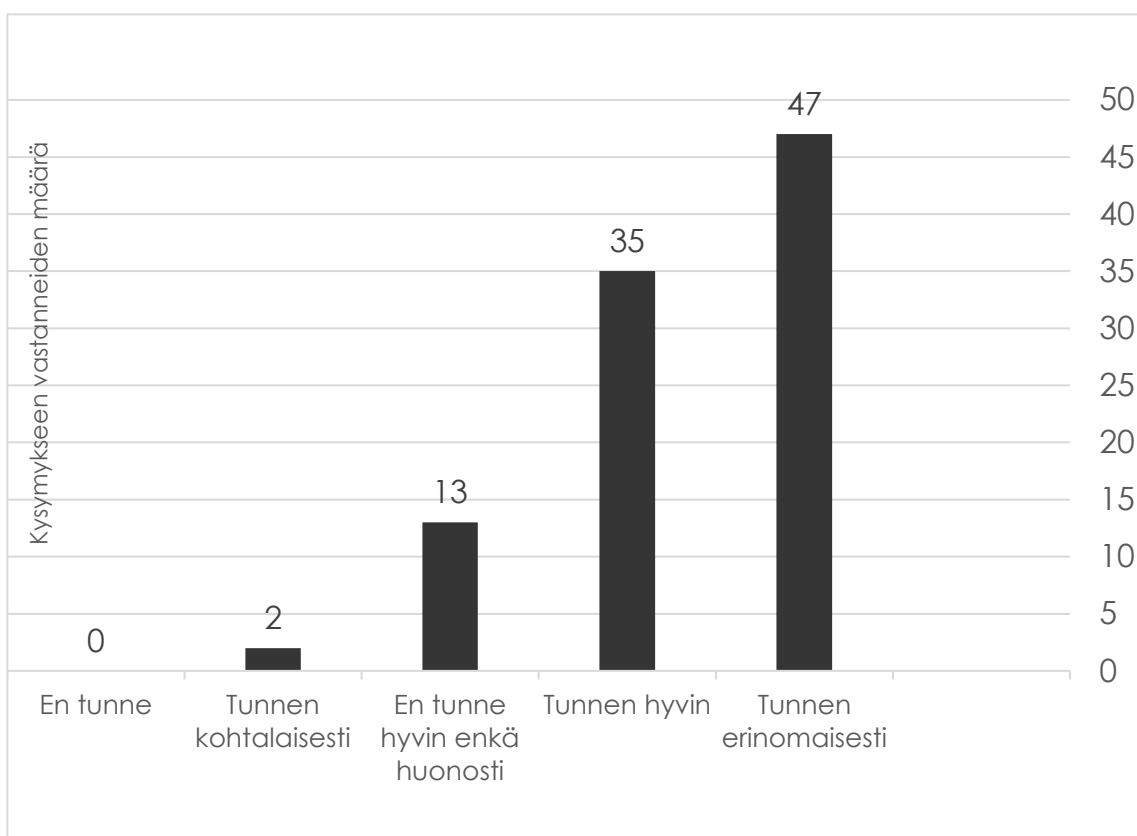


Kuvio 4: Vision tunnettavuus (n=97).

Kuvion 4 tuloksista voidaan päätellä vastaajien tuntevan vision hyvin. Mielenkiintoista on kuitenkin monissa huomattava ja tähän täytyy jatkossa kiinnittää huomiota kuinka saadaan ei samaa eikä eri mieltä olevat vastaajat siirrettyä joukkoon, joka tuntee vision hyvin. Eri mieltä olevien osuus on monessa väittämässä hyvin pieni, mutta kertoo että työtä on vielä tehtävänä.

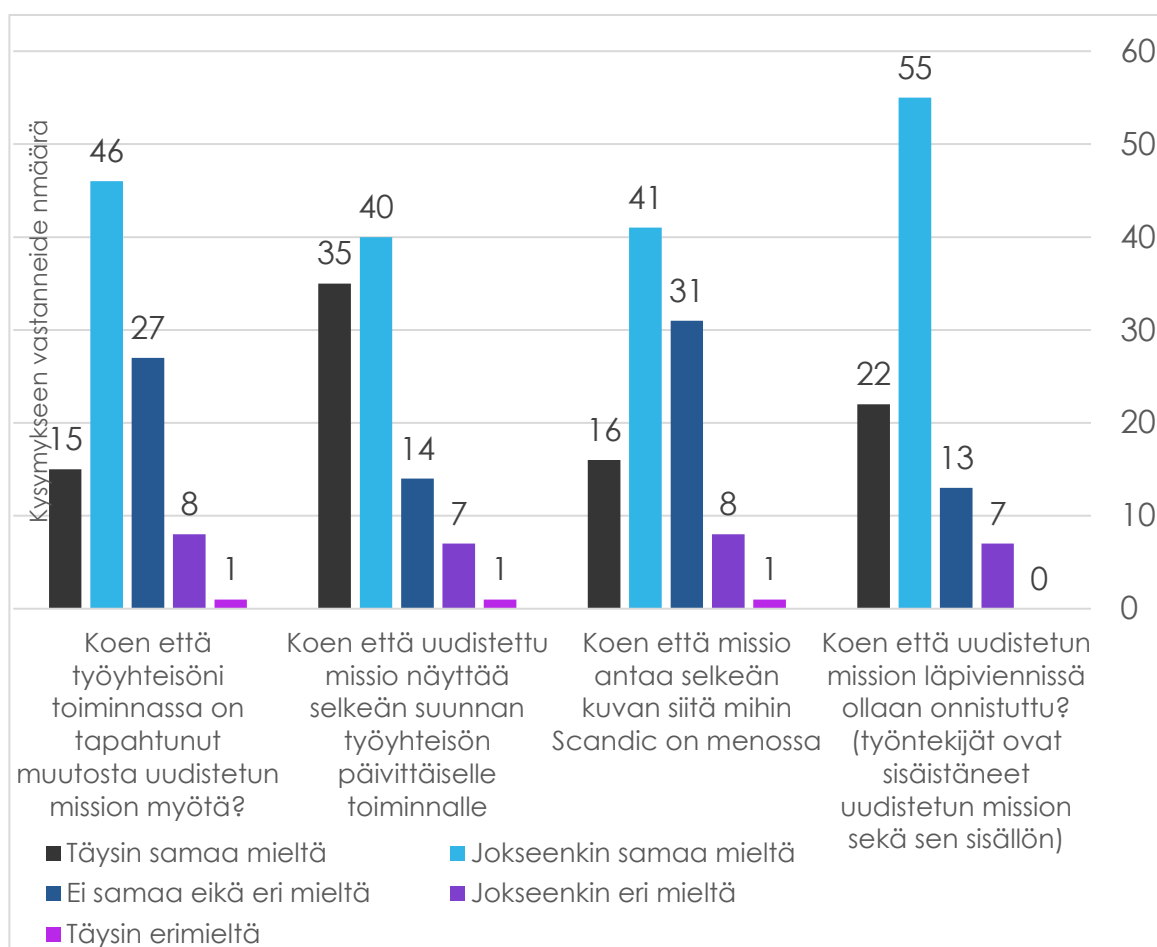
#### 4.3.3 Missio

Kyselyn kolmas osio koski toimeksiantajan missiota. Missiota tutkittiin viiden kysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys oli, kuinka hyvin tunnet yrityksen mission. Kysymystä täydennettiin neljällä kysymyksellä jolla mitattiin kuinka vastaajat kokivat uudistetun mission.



Kuvio 5: Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen mission (n=97) ?

Kuviossa 5 on esitetty tulokset kysymykseen kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen mission. Mission vastauksista 82 sijoittui tunnen erinomaisesti tai hyvin vaihtoehtoihin. Missio tunnetaan vastaajien keskuudessa hyvin eikä kukaan kokenut että ei tuntisi missiota ollenkaan. Vastaajista kaikilla oli kuva missiosta. Kyselyyn vastanneista 13 ei osannut sanoa tuntevatko mission vai ei. Tuloksien perustella voitiin todeta vastaajien kokevan tuntevansa toimeksiantajan missio hyvin.



Kuvio 6: Mission tunnettavuus (n=97).

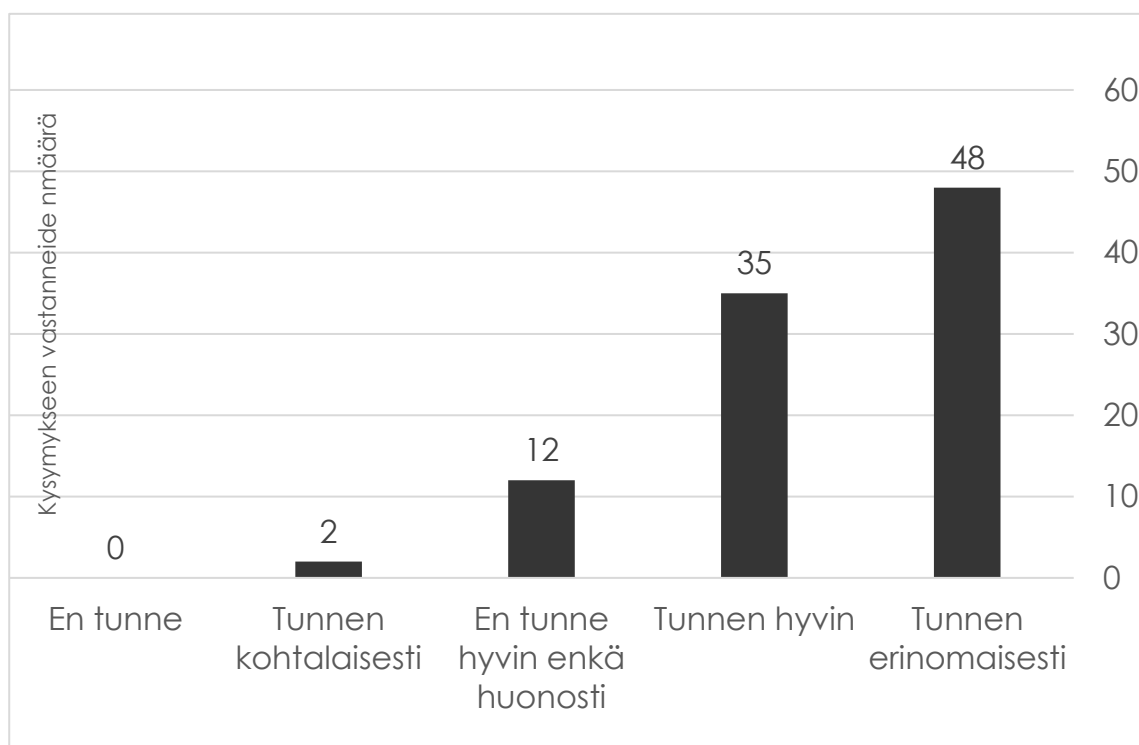
Missio oli kyselyyn vastanneille työntekijöille tuttu ja vastaajat kokivat tuntevansa mission hyvin, monet erinomaisesti. Missiota koskevissa väittämässä vastaukset keskittyivät samaa mieltä olevien puolelle niin että jokaisessa väittämässä yli puolet vastanneista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Väittämässä pyrittiin selvittämään mission tunnettavuutta jolloin mielipiteettömien vastaajien osuus vaikuttaa tulokseen. Mielipiteettömien osuus vaihteli väittämä kohtaisesti kun taas eri mieltä olevien osuus pysyi jokseenkin samana kaikissa väittämässä. Mission tunnettavuus on esitetty kuviossa 6.

Kyselyyn vastanneet kokivat tuntevansa mission hyvin. Tunnettavuuden kannalta huomiota täytyy kiinnittää siihen kuinka laskea ei mielipidettä olevien määrää ja keskustella avoimesti miksi osa koki että eivät tunne missiota niin hyvin. Muutosprosessin kannalta oli hyvä saada vastauksia tunnettavuuteen jotta mission tunnettavuutta voidaan lisätä ja sen esille tuontia parantaa.



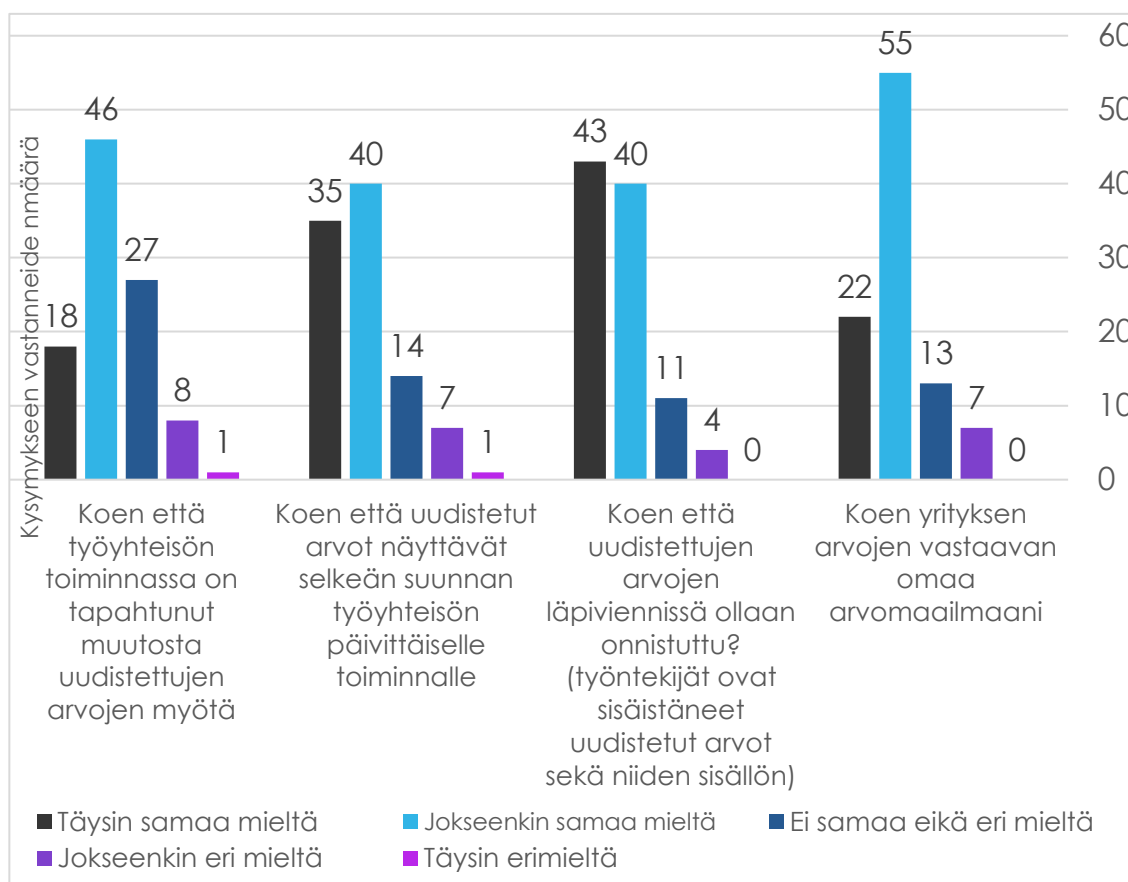
#### 4.3.4 Arvot

Yrityksen arvot näkyvät päivittäisessä työssä eniten. Ne antavat pohjan päivittäiselle toiminnalle sekä ohjaavat työntekijöiden toimintaa kohti missiota sekä visiota. Tutkimuksen neljäs osa käsitteli yrityksen arvoja sekä kuinka työntekijät kokivat tuntevansa arvot.



Kuvio 7: Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen arvot (n=97)?

Kuviossa 7 on esitetty tulokset kysymykseen ”kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen arvot”. Kyselyyn vastanneista 87 koki tuntevansa yrityksen arvot hyvin tai erinomaisesti. Vastaajat kokivat tuntevansa arvot hyvin. Kaikilla vastaajilla oli vähintään jonkinlainen kuva yrityksen arvoista ja vain kaksi vastaajaa koki tuntevansa arvot vain kohtalaisesti. Arvojen tunnettavuuden kannalta täytyy huomioida kuinka ne ovat laajasti mukana päivittäisessä työnteossa.



Kuvio 8: Arvojen tunnettavuus (n=97).

Arvojen tunnettavuutta mitattiin kolmella väittämällä ja arvoille oli toimeksiantajan pyynnöstä tehty neljäs oma väittämä johon kyselyyn osallistuneet vastasivat. Kolmessa ensimmäisessä väittämässä vastaukset keskittyivät täysin tai jokseenkin samaa mieltä vaihtoehtoihin niin, että jokaisessa väittämässä yli puolet vastaajista oli tätä mieltä. Eri mieltä olevien vastauksien osuus oli väittämästä riippumatta melko samalla tasolla. Neljännen väittämän, ”koen yrityksen arvojen vastaavan omaa arvomaailmaani”, vastaajista yli puolet oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei kokenut omien sekä yrityksen arvojen olevan täysin ristissä keskenään. Arvojen tunnettavuus oli vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla ja arvot olivat jossain määrin tutut kaikille vastaajille. Kuviossa 8 esitellään arvojen tunnettavuus tarkemmin.

Arvojen kohdalla voidaan yleisesti todeta että niiden tunnettavuus on hyvällä tasolla. Arvot ovat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa vahvasti, joten arvojen näkyminen päivittäisessä työssä oli odotettavaa. Toimeksiantajan näkökulmasta oli positiivista huomata, että vastaajat kokivat yrityksen arvojen vastaavan heidän omia arvojaan.

Kyselyn tarkoitus oli selvittää kuinka työntekijät kokivat yrityksen muuttuneen toimintakulttuurin sekä sen osatekijät. Tutkimuksen avulla saatiin muodostettua kuva siitä, missä toimintakulttuurin muutos on menossa ja mihin täytyy prosessin jatkuessa kiinnittää huomiota. Luvussa 6 käsitellään aivoriihikokousta sekä kyselyn tulosten pohjalta kehitettyjä kehitysehdotuksia.

## 5 Työpajatyöskentely

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa uudistuksen onnistumisesta ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintakulttuurin muutokseen. Kyselyn tulokset muutettiin kehitysehdotuksiksi aivoriihi -menetelmällä yhdessä Scandicin edustajien kanssa. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi työpajatyöskentelyä sekä perehdytään aivoriihi -menetelmään ja sen tuloksiin.

### 5.1 Työpajatyöskentely teoria

Ojasalo, Moilainen & Ritalahti (2014, 158) katsovat luovuuden olevan uuden kehittämisen keskipisteessä. Jos halutaan luoda uutta tai kehittää toimintaa, täytyy uskaltaa katsoa asioita uudella ja erilaisella tavalla. Työpaja työskentely antaa mahdollisuudet luoda uutta erilaisten menetelmien avulla, jotka voivat viedä osallistujan mukavuus alueensa ulkopuolelle.

Työpajatyöskentelyssä on tärkeää, että vetäjällä on selkeä suunnitelma siitä, mitä tulee tapahtumaan ja missä aikataulussa. Ohjelma täytyy suunnitella etukäteen sekä tarvittavat materiaalit on valmisteltava. Työpajatyöskentelyssä tärkeää on olla selkeä yleinen tavoite. Tavoitteen lisäksi jokaisella tehtävällä on oltava tavoite, joka tukee työpajan tavoitetta. Tämän lisäksi täytyy määritellä mitä halutaan testata tai luoda ja mitä haasteita siihen liittyy. Moritz kuvaileekin työpajan valmistelun olevan todella tärkeää. (Moritz 2005, 89 - 93.)

Tässä työssä työpajatyöskentelyn menetelmäksi valittiin brainstorming, eli aivoriihi. Aivoriihi valittiin menetelmäksi sen vuoksi, että se sopii myös pienemmälle ryhmälle ja aikataulutuksen vuoksi oli hyvä, että aivoriihen voi toteuttaa tehokkaasti myös tiukemmalla aikataululla. kuvailevat aivoriihen olevan myös ideointi työpaja, jossa vetäjän johdolla ryhmä pyrkii keksimään uusia lähestymistapoja sekä ratkaisuja johonkin ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 160.) Kuten Moritz (2005, 89 - 93) kuvaili, työpajatyöskentelyssä rakenne ja valmistelu ovat tärkeässä roolissa. Aivoriihikokouksessa nousee esille vetäjän rooli. Vetäjä luo aivoriihelle selkeät raamit, joissa ryhmän täytyy toimia ja valvoo, että kaikki jäsenet seuraavat sääntöjä. Vetäjän merkitys korostuu hetkinä jolloin muulla ryhmällä ideoiden tuottaminen tuottaa vaikeuksia. Vetäjän täytyy olla samaan aikaan asiallinen mutta myös innostava ja esimerkillään muita mukaansa tempaava. (Ojasalo ym. 2014, 160 - 162.)

Aivoriihikokouksen vaiheet voidaan jakaa neljään osaan: esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe sekä valintavaihe. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Näin mukana oleva ryhmä voi hahmottaa mitä heiltä vaaditaan aivoriihen aikana ja voivat valmistautua. Lämmittelyvaiheessa vetäjä käy läpi aivoriihen toimintaperiaatteet ja pyrkii saamaan osallistujien mielen vapautetuksi mahdollisista mieltä rajoittavista tekijöistä sekä ennakkoluuloista. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Ideointivaiheessa osallistujat pyrkivät luomaan esitettyyn aiheeseen mahdollisimman paljon uusia ideoita sekä ratkaisuja. Ideointi aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei tarvitse perustella eikä niitä arvostella. Vetäjän tehtävä on kirjata ideoita ylös esimerkiksi taululle. Ideoita pyritään myös yhdistelemään ja kehittämään samanaikaisesti. Ideointivaiheen kesto voi olla muutamasta minuutista pariin tuntiin. Vetäjällä on myös mahdollisuus antaa esimerkiksi tauko ideoinnin välissä, jolloin tauon jälkeen voi tulla uusia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 160 - 162.)

Aivoriihikokouksen viimeinen vaihe on valintavaihe. Tässä vaiheessa aikaisemmin syntyneitä ideoita pyritään tarkastelemaan sekä arvoimaan kriittisesti, vetäjän ohjeiden mukaisesti. Tähän vaiheeseen on monia erilaisia toteuttamismenetelmiä, vetäjä voi esimerkiksi määrätä jokaisen vuorollaan kertomaan mielipiteensä esitetyistä ideoista. Yksi suosituimmista menetelmistä on antaa jokaiselle osallistujalle lappuja joissa on + -merkki. Tällöin jokainen osallistuja merkkää omasta mielestään parhaan idean kohdalle merkin ja eniten merkintöjä saanut on osallistujien mielestä toteuttamiskelpoisiin. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

## 5.2 Aivoriihikokous

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen, vuorossa oli toteuttaa työpajatyöskentely yhdessä toimeksiantajan HR-managerien kanssa. Neljä osallistujaa käsitteli kyselyn tulokset ja kehitti kehitysehdotuksia niiden pohjalta.

Aivoriihi noudatteli perinteisen aivoriihen kaavaa. Osallistujat olivat kokeneita ja olivat sekä osallistuneet että toimineet vetäjinä aivoriihissä aikaisemmin. Aivoriihikokous aloitettiin esivaiheella, jossa käytiin läpi aivoriihen tavoitteet. Tavoitteena oli tutkimuksen pohjalta tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, kuinka jatkaa alkaneen prosessin parissa. Tavoitteena oli tuottaa kolme kehitysehdotusta, jotka toimeksiantaja voi ottaa käytännöntyöhönsä mukaan.

Lämmittelyvaiheessa käytiin läpi tutkimuksen tuloksia sekä kerrottiin kuinka tutkimus oli tehty. Tämä vaihe sisälsi muun muassa tutkimuksen toteutuksen, vastaajien määrien sekä

taustakysymysten tulosten esittelyä. Esittelyn aikana toimeksiantajan edustajat saivat esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen.

Aivoriihikokousken ideointi vaihe eteni tutkimuksessa käytettyjen kysymysten mukaan. Aihe-alueet käytiin yksitellen läpi ja niiden jälkeen pidettiin 5 minuutin pituinen ideointituokio. Ideointivaiheessa tarkoitus oli luoda mahdollisimman paljon ideoita ilman rajoituksia. Ideointi tapahtui tulosten esittelyn jälkeen ja sitä varten oli työstetty muutamia kysymyksiä, jotka auttoivat ideoiden kehittämisessä. Ideointivaiheen tavoite oli tuottaa 4-5 ideaa jokaista osa- aluetta kohden ja näistä valittiin kolme käytettävää kehitysehdotusta.

Kehitysehdotusten valintavaiheessa käytiin yhdessä läpi ideat jotka oli aikaisemmin luotu. Ideoista etsittiin toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, joita voisi myöhemmässä vaiheessa toteuttaa käytännössä. Ideointi vaiheessa esille nousi arvojen vahva tunnettavuus. Kehitysehdotusten valintavaiheessa keskityttiin missioon sekä visioon tarkemmin. Valinta vaiheen lopussa löydettiin kolme kehitysehdotusta jotka todettiin toteuttamiskelpoisiksi: mission ja vision tunnepuolen tuominen voimakkaammin esille, selkeiden missiota ja visiota kuvaavien tarinoiden luominen niiden ympärille sekä mission selkeämpi esilletuonti ja sen tunnetavuuden rakentaminen. Aivoriihikokouksessa esille nousseet ideat esitellään seuraavassa kappalleessa, jossa käsitellään aivoriihikokouksen tuloksia.

### 5.3 Aivoriihikokouksen tulokset

Aivoriihikokouksen tulokset noudattivat kyselyssä esille nousseita asioita. Aivoriihikokouksessa esille nousivat seuraavat kehitysehdotukset: mission ja vision tunnepuolen tuominen voimakkaammin esille, selkeiden missiota ja visiota kuvaavien tarinoiden luominen niiden ympärille sekä mission selkeämpi esilletuonti ja sen tunnetavuuden rakentaminen. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi aivoriihikokouksen tulokset.

Scandicin mission ja vision keskiössä on Scandicin tavoite luoda ihmisille unohtumattomia hotellikokemuksia ja kasvaa omalla alueellaan maailman luokan hotellyhtiöksi (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015). Ensimmäinen kehitysehdotus käsitteli mission ja vision tuomista esille tunteiden kautta. Arvojen lanseeraamisessa vedottiin ihmisten erilaisiin tunteisiin, kun taas missio ja visio pidettiin asiaan keskittyvinä. Tästä johtuen arvot jäivät mahdollisesti työntekijöiden mieleen paremmin kuin missio ja visio. Kehitysehdotuksen tarkoituksena olisikin tuoda missiota ja visiota esille tunteiden kautta samalla tavalla kuin arvojen kohdalla tehtiin alusta alkaen.

Toinen kehitysehdotus keskittyi ensimmäisen tavoin missioon ja visioon. Kehitysehdotuksessa esille nousi mission ja vision ympärille rakennettavat tarinat. Toisessakin kehitysehdotuksessa

vertailu tehtiin arvoihin. Arvojen ympärille on rakennettu yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa tarinoita työntekijöiden onnistumisista ja asiakkaiden kokemuksista. Näiden tarinoiden avulla arvoja on vahvistettu. Mission ja vision ympärille ei ole syntynyt tarinoita samalla tavalla. Ideana olikin sisäisissä viestintäkanavissa tuoda onnistumisia ja kokemuksia esille arvojen lisäksi myös mission ja vision kautta.

Kolmas kehitysehdotus keskittyi missioon ja sen tunnettavuuden rakentamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kolmesta tärkeästä teemasta missio oli heikoiten tunnettu. Sen vuoksi yhdeksi ehdotukseksi otettiin vain missio ja sen tunnettavuuden rakentaminen ja esilletuonti. Tätä ehdotusta lähestyttiin päivittäisen toiminnan kautta. Esille nostettiin esimiesten rooli muutoksen vahvistamisessa. Scandicin missio ”Create great hotel experiences for the many people” on toiminnallinen ja antaa mahdollisuuden ohjata päivittäistä työtä sen avulla (Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali 2015). Tavoitteena oli lisätä mission tunnettavuutta tukemalla päivittäistä työtä mission avulla.

Aivoriihikoukussa nousi esille vision, mission sekä arvojen luoma kokonaisuus. Yrityksen kannalta olisi hyvä, jos työntekijät oppisivat näkemään kokonaisuuden. Pienet arvojen pohjalta tehdyt teot johtavat kokonaisuuteen jonka tavoitteena on rakentaa maailman luokan hotelliketju. Kokonaisuus rakentuu kolmen osan varaan ja mikäli visio halutaan saavuttaa, täytyy nämä kaikki kolme kokonaisuutta hallita. Näiden kokonaisuuksien yhteistyöllä rakentuisi uusi vahva toimintakulttuuri joka kulkisi organisaatiossa työntekijöiltä johtoon asti.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka Scandic Hotels Oy:n työntekijät kokivat yrityksen uudistetun toimintakulttuurin sekä sen muutoksen. Toimintakulttuurin muutos tässä opinnäytetyössä tarkoittaa toimeksiantajan vision, mission sekä arvojen uudistamista, että niiden tuomista ohjaamaan työntekijöiden päivittäistä työntekoa. Työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa uudistuksen onnistumisesta ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintakulttuuriin

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa koostui määrällisestä tutkimuksesta. Menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka lähetettiin Scandic Suomen vastaanoton ja ravintolan työntekijöille. Tutkimuksen tuloksia kehitettiin kehitysehdotuksiksi yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa aivoriihi -menetelmällä.

Kyselytutkimus lähetettiin noin 550 Scandic Suomen työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 97 työntekijää. Vastausprosentin jäädessä alas on selvää, että tuloksia analysoidessa ei voi puhua

koko yrityksen työntekijöiden mielipiteestä vaan tulokset täytyi analysoida vastaajien näkökulmasta. Vastaajien mielipide nousi tutkimuksessa kuitenkin selvästi esille ja analysoinnin avulla saatiin tuloksia, jotka voitiin muokata kehitysehdotuksiksi.

Aivoriihikoukussa esille nousivat seuraavat kehitysehdotukset: mission ja vision tunnepuolen tuominen voimakkaammin esille, selkeiden missiota ja visiota kuvaavien tarinoiden luominen niiden ympärille sekä mission selkeämpi esilletuonti ja sen tunnettavuuden rakentaminen. Kehitysehdotukset seurasivat kyselyn tuloksia ja niissä painottui mission ja vision jääminen arvojen taakse piiloon. Kehitysehdotuksia olivat luomassa Scandicin HR-osaston edustajat, jotka samalla näkivät tutkimuksen tulokset. Kehitysehdotusten avulla Scandic mahdollisesti pystyy kehittämään toimintakulttuurin muutosprosessia sekä takaamaan tasapuolisen näkyvyyden visiolle, missiolle sekä arvoille.

Opinnäytetyön tuotos ja kyselystä saadut tulokset olivat toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella käytettäviä ja kehitysehdotuksia on jo käytetty muutamissa projekteissa mukana, jotta muutosprosessiin saataisiin muutosta ja kaikkien osa-alueiden osaaminen samalle tasolle. Kehitysehdotuksia tullaan tarkastelemaan myös ajan myötä enemmän, jolloin niistä saadaan mahdollisesti enemmän irti.

## Lähteet

### Painetut Lähteet

Alkula, P.; Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. Painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. 2005. Exploring corporate strategy. 7. Painos. Pearson education limited.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. 2. Painos. Hämeenlinna: Talentum Media.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomentaja: Esko Riikonen & Maarit Tillman. 2. Painos. Porvoo: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5-6 painos. Helsinki: Edita Prima.

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 6. painos. Helsinki: Talentum

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin-luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. 1. Painos. Helsinki: Edita Publishing.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus- miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.

Ohmae, K. 2008. The Professional: A Manifesto for Business in the 21st Century. 1. painos. McGraw-Hill.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Porvoo: WSOYpro.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Schroeder, J. & Salzer - Mörling, M. 2006. Brand Culture. 1. Painos. Abingdon: Routledge.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. Painos. Vantaa: Talentum Media.

Veal, A.J. 2006. Research methods for leisure and tourism. A practical guide. 3. Painos. Essex: Pearson education limited.

Vilkkä, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

### Sähköiset lähteet

Customers. 2016. Scandic Hotels Group. Viitattu 12 helmikuuta 2017.  
<http://www.scandichotelsgroup.com/en/customers/>



Erb, M. 2011. Treating Company Culture as a Profit-center. Great Place to Work. Viitattu 9.11 2016.

[http://www.greatplacetowork.fi/storage/documents/Publications\\_Documents/2011\\_-\\_Baird\\_-\\_Treating\\_Company\\_Culture\\_as\\_a\\_Profit-Center.pdf](http://www.greatplacetowork.fi/storage/documents/Publications_Documents/2011_-_Baird_-_Treating_Company_Culture_as_a_Profit-Center.pdf)

In Brief. 2016. Scandic Hotels Group. Viitattu 12 helmikuuta 2017.

<http://www.scandichotelsgroup.com/en/in-brief/>

Kekkonen, N. 2014. Arvot yrityksen toiminnan kehittäjänä. Viitattu 5 helmikuuta 2017.

<http://essee pankki.proakatemia.fi/arvot-yrityksen-toiminnan-kehittajana/>

McLeod, S. A. 2008. Likert scale. Viitattu 5 toukokuuta 2017.

<http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>

Moritz, S. 2005. Service Desing. Practical access to an evolving field. Viitattu 13.6.2017

<http://www.stefan-moritz.com/#book>

Rantanen, S. 2014. Miten organisaatiokulttuuri määritetään. hee.bo. Viitattu 9.11.2016

<http://www.hee.bo/miten-organisaatiokulttuuri-maaritetaan/>

Rantanen, S. 2015. Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa? Viitattu 5 helmikuuta 2017.

<http://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarkoittaa/>

Sustainability. 2016. Scandic Hotels Group. Viitattu 13 helmikuuta 2017.

<http://www.scandichotelsgroup.com/en/sustainability/>

The Nordic Hotel Market. 2015. Scandic Hotels Group. Viitattu 12 helmikuuta 2017.

<http://www.scandichotelsgroup.com/en/the-nordic-hotel-market/>

Julkaisemattomat lähteet

Scandic Inspiring Nordic -koulutusmateriaali. 2015. Scandic Hotels Oy.

## Kuviot

Kuvio 1: Kyselyyn vastanneiden työtehtävät (n=97). ....	20
Kuvio 2: Inspiring Nordic Workshoppiin osallistuneet työntekijät (n=97). ....	20
Kuvio 3: Kuinka hyvin tunnet yrityksen vision? (n=97). ....	21
Kuvio 4: Vision tunnettavuus (n=97). ....	22
Kuvio 5: Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen mission (n=97) ? ....	23
Kuvio 6: Mission tunnettavuus (n=97). ....	24
Kuvio 7: Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen arvot (n=97)?.....	25
Kuvio 8: Arvojen tunnettavuus (n=97).....	26

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake Ravintola .....	36
Liite 2 Kyselylomake Vastaanotto.....	41

Liite 1 Kyselylomake Ravintola

## Scandicin uudistettu toimintakulttuuri

\*Pakollinen

1. Tehtävä jossa työskentelet

\* Merkitse vain yksi soikio.

☐

Tarjoilija

☐

Ravintolan vuoropäällikkö

2. Toimipaikka \* Merkitse vain  
yksi soikio.

- ☐ Scandic Espoo
  - ☐ Scandic Kajanus
  - ☐ Scandic Forssa
  - ☐ Scandic Marski
  - ☐ Scandic Paasi
  - ☐ Scandic Park
  - ☐ Scandic Grand Marina
  - ☐ Scandic Simonkenttä
  - ☐ Scandic Jyväskylä
  - ☐ Scandic Järvenpää
  - ☐ Scandic Lahti
  - ☐ Scandic Patria
  - ☐ Scandic Oulu
  - ☐ Scandic Pori
  - ☐ Scandic Riihimäki
  - ☐ Scandic Rovaniemi
  - ☐ Scandic Tampere City
  - ☐ Scandic Tampere Station
  - ☐ Scandic Rosendahl
  - ☐ Scandic Julia Turku
  - ☐ Scandic Plaza Turku
  - ☐ Scandic Vaasa
  - ☐ Scandic Vierumäki
  - ☐ Hilton Helsinki Strand
  - ☐ Hilton Helsinki Airport
  - ☐ Hilton Helsinki Kalastajatorppa
  - ☐ Scandic Kuopio

3. Oletko osallistunut Inspiring Nordic Workshoppiin aikavälillä 23.8 - 9.9.2016? \* Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Kyllä
- ☐ En

4. Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen vision? \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaisesti



## Yrityksen missio

---

Yrityksen missio on sen toiminta ajatus sekä kuvaus siitä mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Sen tarkoitus on vastata kysymykseen siitä mitä yritys haluaa pohjimmiltaan olla ja mihin sen pitkällä aikavälillä pyrkii. Scandicin missio on "Create Great Hotel Experiences For The Many People".

11. Koen että työyhteisöni toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistetun mission myötä? \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Koen että uudistetty missio näyttää selkeän suunnan työyhteisön päivittäiselle toiminnalle \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Koen että työyhteisön toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistetun mission myötä \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Koen että uudistetun mission läpiviennissä ollaan onnistuttu? (työntekijät ovat sisäistäneet uudistetun mission sekä sen sisällön) \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

## Yrityksen arvot

Arvot täydentävät vision ja mission luoman yrityksen tulevaisuuden kuvan. Arvojen tarkoitus on ohjata päivittäistä toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Arvojen voidaankin sanoa olevan tiivistelmä yrityksen toimintakulttuurista. Vision, mission sekä arvojen tulee täydentää toisiaan ja luoda selkeän kokonaisuuden jolla voidaan yhdessä suunnata kohti asetettuja tavoitteita. Scandicin arvot ovat Be Caring, Be You, Be a Pro ja Be Bold.

15. Koen että uudistettujen arvojen läpiviennissä ollaan onnistuttu? (työntekijät ovat sisäistäneet uudistetut arvot sekä niiden sisällön) \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Koen että työyhteisön toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistettujen arvojen myötä \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Koen että uudistetut arvot näyttävät selkeän suunnan työyhteisön päivittäiselle toiminnalle \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Koen yrityksen arvojen vastaavan omaa arvomaailmaani \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Visio, missio ja arvot luovat selvän kokonaisuuden jonka varaan yrityksen tulevaisuutta voidaan rakentaa \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Onko sinulla jotain sanottavaa tai lisättävää liittyen uudistettuihin Visioon, Missioon tai Arvoihin tai niiden lanseeraamiseen?

---

---

---

---

---



## Liite 2 Kyselylomake Vastaanotto

## Scandicin uudistettu toimintakulttuuri

\*Pakollinen

## 1. Tehtävä jossa työskentelet

\* Merkitse vain yksi soikio.

☐

Vastaanottovirkailija

☐

Vastaanoton vuoropäällikkö

2. Toimipaikka \* Merkitse vain  
yksi soikio.

- ☐ Scandic Espoo
  - ☐ Scandic Kajanus
  - ☐ Scandic Forssa
  - ☐ Scandic Marski
  - ☐ Scandic Paasi
  - ☐ Scandic Park
  - ☐ Scandic Grand Marina
  - ☐ Scandic Simonkenttä
  - ☐ Scandic Jyväskylä
  - ☐ Scandic Järvenpää
  - ☐ Scandic Lahti
  - ☐ Scandic Patria
  - ☐ Scandic Oulu
  - ☐ Scandic Pori
  - ☐ Scandic Riihimäki
  - ☐ Scandic Rovaniemi
  - ☐ Scandic Tampere City
  - ☐ Scandic Tampere Station
  - ☐ Scandic Rosendahl
  - ☐ Scandic Julia Turku
  - ☐ Scandic Plaza Turku
  - ☐ Scandic Vaasa
  - ☐ Scandic Vierumäki
  - ☐ Hilton Helsinki Strand
  - ☐ Hilton Helsinki Airport
  - ☐ Hilton Helsinki Kalastajatorppa
  - ☐ Scandic Kuopio

3. Oletko osallistunut Inspiring Nordic Workshoppiin? \*  
Merkitse vain yksi soikio.

- ☐ Kyllä
- ☐ En

4. Kuinka hyvin koet tuntevasi yrityksen vision? \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erinomaisesti



## Yrityksen missio

---

Yrityksen missio on sen toiminta-ajatus sekä kuvaus siitä mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Sen tarkoitus on vastata kysymykseen siitä mitä yritys haluaa pohjimmiltaan olla ja mihin sen pitkällä aikavälillä pyrkii. Scandicin missio on "Create Great Hotel Experiences For The Many People".

11. Koen että työyhteisöni toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistetun mission myötä? \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Koen että uudistetty missio näyttää selkeän suunnan työyhteisön päivittäiselle toiminnalle \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Koen että työyhteisön toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistetun mission myötä \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

14. Koen että uudistetun mission läpiviennissä ollaan onnistuttu? (työntekijät ovat sisäistäneet uudistetun mission sekä sen sisällön) \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

## Yrityksen arvot

Arvot täydentävät vision ja mission luoman yrityksen tulevaisuuden kuvan. Arvojen tarkoitus on ohjata päivittäistä toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Arvojen voidaankin sanoa olevan tiivistelmä yrityksen toimintakulttuurista. Vision, mission sekä arvojen tulee täydentää toisiaan ja luoda selkeän kokonaisuuden jolla voidaan yhdessä suunnata kohti asetettuja tavoitteita. Scandicin arvot ovat Be Caring, Be You, Be a Pro ja Be Bold.

15. Koen että uudistettujen arvojen läpiviennissä ollaan onnistuttu? (työntekijät ovat sisäistäneet uudistetut arvot sekä niiden sisällön) \* Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

16. Koen että työyhteisön toiminnassa on tapahtunut muutosta uudistettujen arvojen myötä \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

17. Koen että uudistetut arvot näyttävät selkeän suunnan työyhteisön päivittäiselle toiminnalle \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

18. Koen yrityksen arvojen vastaavan omaa arvomaailmaani \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

19. Visio, missio ja arvot luovat selvän kokonaisuuden jonka varaan yrityksen tulevaisuutta voidaan rakentaa \*
- Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Onko sinulla jotain sanottavaa tai lisättävää liittyen uudistettuihin Visioon, Missioon tai Arvoihin tai niiden lanseeramiseen?

---



---



---



---



---

